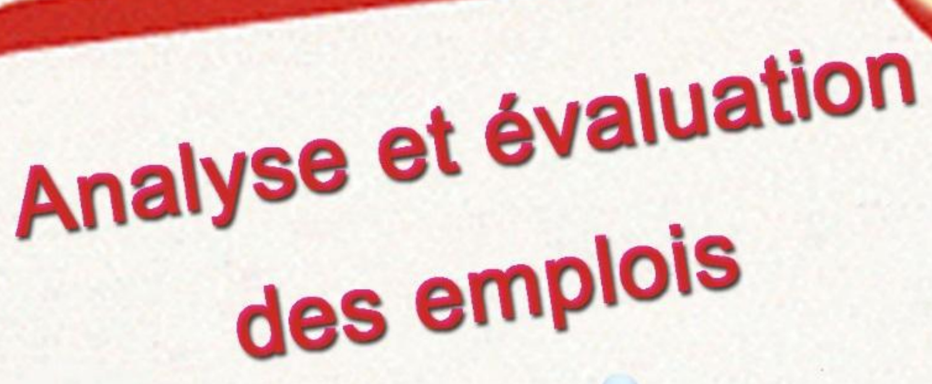






GRH



Analyse et évaluation des emplois



Gestion des Ressources Humaines

ENSAM-Meknès 2014-2015









Réalisée par :

- MELLAHI Soufiane
- BOUKHRISS Abdessamad
- ATLASSI Zakaria
- IMARIOUANE Mohammed
- ELAMMARI Noureddine

Encadrée par :

- Mme. BOUHADDOU Imane



« Si j'avais une heure pour résoudre un problème dont ma vie dépende, je passerais 40 minutes à l'analyser, 15 minutes pour en faire la revue critique et 5 minutes pour le résoudre »



Albert Einstein



L'analyse et l'évaluation des emplois constituent le socle des politiques de G.R.H. Avant même de s'intéresser aux individus qui composent l'organisation, il s'agit ici d'examiner les emplois, postes ou tâches autour desquels l'activité de l'entreprise est organisée. Analyser et évaluer les emplois sur une base systématique doit permettre d'objectiver les décisions de G.R.H associées. Quatre étapes sont habituellement distinguées :

- La description de l'emploi : une fiche de description répertorie les postes de travail correspondant à l'emploi et leur affectation, le positionnement hiérarchique de l'emploi, la liste des missions à effectuer et éventuellement les tâches associées.
- La spécification de l'emploi : elle consiste à recenser les capacités et compétences requises pour tenir l'emploi, en termes de qualification d'expérience, de formation, de qualités personnelles, de capacités physiques ou intellectuelles.
- L'évaluation de l'emploi : elle conduit à attribuer une valeur aux exigences requises pour tenir l'emploi, suivant différentes méthodes possibles (analytiques ou globales).
- La classification ou hiérarchisation des emplois : sur la base des résultats de l'évaluation, les emplois sont hiérarchisés entre eux.

La connaissance précise des emplois et de leur valeur relative sert par exemple à dessiner des parcours de carrière, mieux gérer les mobilités internes, asseoir des actions de recrutement sur des informations précises, fonder les pratiques d'évaluation des salariés ainsi que les politiques de formation, en réponse à des écarts éventuels entre compétences requises par l'emploi et compétences détenues par le salarié en poste sur cet emploi. Ce type de démarche peut être réalisé en interne par la direction des ressources humaines (D.R.H.) ou par un prestataire extérieur.

Analyse des Emplois

Objectif

- Assurer l'équité interne ou la cohérence interne dans la rémunération et la répartition des fonctions.

Caractéristiques

- L'évaluation des emplois ne prend pas en considération les exigences qui interviennent dans l'exercice du travail ni les compétences individuelles.
- Rigidité de la nomenclature établie ce qui comprime les modalités de gestion du personnel.
- Incohérence de l'édifice qui place le déroulement de carrière à l'intérieur de la grille indiciaire au lieu de l'associer à une dynamique de professions et des métiers.
- Non concordance entre l'emploi et le grade. La promotion de grade n'implique pas toujours un changement d'emploi ou même dans certains cas, l'attribution d'un emploi.

Evolution de l'analyse des emplois

La conception moderne de l'analyse des emplois est née aux environs des années 1909 -1910. Elle est reliée aux études de temps et de mouvements effectuées par *F. W Taylor* et développée dans son œuvre principale « Principes de la direction scientifique des entreprises ».

Durant la première guerre mondiale, le terme de *Job Analysis* a été utilisé aux Etats Unis par la commission des services civils pour la classification du personnel gouvernemental. Peu de temps après, on se servait des analyses d'emploi pour des fins de classification dans les banques et dans les compagnies d'assurances.

Dans les années 1930, avec l'extension des conventions collectives, l'analyse des emplois connut une plus large diffusion. C'est durant la deuxième guerre mondiale que l'analyse des emplois fut popularisée.

Aujourd'hui, l'analyse des emplois est utilisée, notamment, pour actualiser la politique sociale des entreprises.

L'information statistique et comptable (c'est à dire les Bilans, les ratios, les tableaux de bord) n'étant plus suffisante, il faut donc vérifier périodiquement ce que l'on connaît des emplois et des hommes qui les occupent à travers des analyses d'emploi.

L'analyse de l'évolution des postes est, en outre, un moyen essentiel de clarifier les missions individuelles et collectives. Faite régulièrement, elle permet de contrôler les charges du travail et leur évolution, de façon à pousser agir sur les qualifications de chaque travailleur.



Qu'est-ce que l'analyse de l'emploi et du travail ?

L'analyse de l'emploi fait référence à un processus de ventilation détaillé et systématique du travail en différentes tâches et obligations distinctes.

C'est un processus détaillé en ce sens qu'il considère toutes les tâches à exécuter, en les divisant parfois en tâches essentielles et en tâches marginales.

C'est un processus systématique en ce sens qu'il suit une approche pas à pas de collecte, d'enregistrement, d'analyse et d'interprétation des informations collectées.



L'analyse du travail est liée à l'analyse de l'emploi mais sa portée est plus vaste. Alors que l'analyse de l'emploi s'intéresse à l'emploi individuel pour en identifier les tâches spécifiques ; l'analyse du travail s'intéresse à plusieurs emplois en même temps.

Tout comme l'analyse de l'emploi, l'analyse du travail est à la fois détaillée et systématique. Mais le résultat est différent. Là où l'analyse de l'emploi identifie les tâches et les responsabilités, l'analyse du travail détermine les nouveaux emplois potentiels et le besoin de réorganisation et de restructuration.

Le vocabulaire de l'analyse des emplois

Afin de comprendre la nature de l'analyse des emplois, il faut établir une distinction entre les termes suivants :

Activité

Ou opération est une composante d'une tâche qui peut être observée mesurée. C'est en fait la plus petite unité de travail représentant un effort physique ou mental sans qu'il soit nécessaire de recourir à l'étude des temps et des mouvements.





Tâche

Consiste en un groupement d'activités ou d'opérations demandant un effort physique ou mental, et nécessaire pour atteindre un objectif

Profession

Une profession est un groupe d'emplois relativement similaires quant aux tâches effectuées, à la connaissance, aux compétences et aux capacités exigées pour les exécuter avec succès.

A titre d'exemples: instituteur, programmeur informatique, ingénieur civil, comptable, infirmière, vendeur, pilote d'avion, secrétaire et agent de sécurité.





Quels sont les avantages et les objectifs de l'analyse des emplois ?

L'objectif du processus d'analyse de l'emploi consiste à définir les exigences requises pour occuper le poste, soit les habilités, les compétences et les comportements permettant de satisfaire les besoins de l'organisation, son travail ainsi que ce qui différencie ce poste de tous les autres ».

L'analyse de l'emploi implique d'examiner les marchés du travail du côté de la demande pour connaître les types de travailleurs dont ont besoin les entreprises pour réussir. Pour les entreprises, l'analyse de l'emploi a différents usages généraux incluant :

- ✓ Soutenir les processus généraux de recr sélection;
- ✓ Soutenir le processus d'appariement;
- ✓ Evaluer la performance du personnel;
- ✓ Contribuer aux exercices de promotion du
- ✓ Identifier les besoins de formation.

L'objectif général de l'analyse de l'emploi est de conseiller les dirigeants d'entreprise sur la façon dont ils peuvent améliorer la performance générale de leur entreprise. Elle inclut:

- ✓ Identifier les activités qui sont complètement négligées;
- ✓ Identifier les activités dont la lenteur d'exécution constitue un facteur de blocage.







Techniques d'analyse des emplois



L'analyse des emplois est communément une procédure très primordiale dans les sociétés pour garantir une bonne gestion des ressources humaines, tout en optimisant le rendement des employés, en attribuant adéquatement les tâches aux personnes susceptibles d'en exceller, et aussi en assurant une sage répartition des rémunérations.







Cependant, la question tourmentante est comment cette analyse se déroulerait-t-elle ?

Comme tout type d'analyse, il est indispensable de procéder à une collecte de données en se basant sur un ou plusieurs critères appropriés qui permettent de recueillir précisément et avec concision les informations exhaustives pour bâtir en fin de compte une synthèse sommaire qui englobe sous forme d'une base de donnée tous les détails concernant les employés et le profil d'emploi .

De cette façon, un recueil de données fonctionnelles est obligatoire en s'inspirant d'une technique bien choisie afin de bien orienter le processus d'analyse.

Pour cela, l'analyste est censé décider des outils à adopter pour conduire sa démarche d'analyse et mener à la fin d'un bouquet d'informations les plus précises que possible pour rationaliser et donner plus de véracité et exactitude aux décisions du BRH.



Il existe, en pratique, plusieurs outils pour effectuer un recueil de données mais qui diffèrent par le degré d'exactitude (qualité) d'informations qu'ils livrent en sortie et aussi en termes de la quantité de données récoltées suite au « sondage » d'informations auprès de la cible « les employés ».

L'analyste est, donc, en situation de contrainte de bien choisir l'outil(s) adéquat(s) pour mener son analyse.





Les outils possibles peuvent donc être catégorisés en deux grandes catégories :

 Les outils probabilistes : Une appellation qui découle de la nature des réponses fournies, influée par plusieurs facteurs à expliciter ultérieurement, et qui est incertaine. Dans cette classe, on trouve deux outils qui peuvent de leur part être classés en deux sous-classes :

- Outil passif (Pas d'interaction avec l'interrogé) : **Questionnaire.**
- Outil interactif : **Entrevue.**



 Outil Déterministe : IL fournit des informations réelles inspirées des activités exercées quotidiennement par les employés. C'est la technique d'**observation.**

Pour mieux cerner les propriétés de chaque outil qu'un analyste peut se servir, nous explicitons les caractéristiques de chaque méthode comme suit :

Le Questionnaire : C'est un outil qui se base sur la collecte d'infos suite à des questions ciblées directes et posées à l'employé pour l'interroger sur ses principales activités au sein de l'entreprise aussi que les conditions de son travail.

En général, il est préférable pour mieux affiner le résultat obtenu de compléter cette démarche par les commentaires et suggestions du supérieur de l'employé enquêté.



Pour bien visualiser le contenu qu'un questionnaire comporte, nous nous servons d'un exemple délivré par la commission de l'équité salariale de Québec illustré ci-dessous :



Quel est le titre de votre emploi?

TÂCHES QUOTIDIENNES

TÂCHES HEBDOMADAIRES

TÂCHES MENSUELLES

TÂCHES ANNUELLES

Dextérité des mains et des doigts :

- doigté au clavier
- couture de vêtements
- utilisation d'une caisse enregistreuse, d'une calculatrice
- dessin de plan
- soudure à l'arc
- réparation de pièces mécaniques
- assemblage de pièces électroniques
- positionnement des personnes dans une position voulue
- emballage de marchandises
- conduite de véhicules, d'équipements moteurs

Actions/gestes	Instruments/équipements (s'il y a lieu)

:S RESPONSABILITÉS ASSUMÉES

ommunications

Dans l'exécution de vos tâches, vous avez à communiquer avec des gens.

Il se peut que vous communiquiez:
- à l'interne avec des collègues, des supérieurs ou d'autres personnes de l'entreprise;
- à l'externe avec des clients, des fournisseurs, etc.

Cette communication peut être verbale, écrite ou par le langage des signes.

En vous référant à votre emploi, cochez le niveau qui correspond au type de communication que vous devez exercer pour accomplir votre travail.

COCHEZ	NIVEAUX
	Échanger: donner et/ou recevoir des informations sur les aspects routiniers du travail.
	Transmettre et recevoir: assurer la diffusion et la circulation d'informations variées et de nature courante.
	Interroger, répondre et expliquer: Interroger pour comprendre et expliquer des informations de nature particulière ou inhabituelle.
	Collaborer et conseiller : collaborer avec des personnes afin de les guider en s'appuyant sur son expérience professionnelle et ses connaissances spécialisées.
	Persuader et négocier : Présenter des arguments afin de convaincre les personnes de prendre certaines mesures ou décisions afin d'en arriver à une entente ou à une solution.

Indiquez la (les) tâche(s) qui, selon vous, justifie(ent) le niveau que vous avez choisi.

Habilités de supervision :

COCHEZ ▼	NIVEAUX	TITRE(S) D'EMPLOI(S) (aidés, coordonnés ou supervisés par vous)
	Aide.	
	Coordonne le travail d'une équipe de **moins de 5 personnes.**	
	Coordonne le travail d'une équipe de **5 personnes et plus.**	
	Supervise moins de 5 personnes.	
	Supervise 5 personnes et plus.	

Efforts de concentration :

En vous référant à votre emploi, indiquez la (les) tâche(s) qui exige(ent), selon vous, un effort de concentration et d'attention sensorielle.

Efforts physiques :

ACTIVITÉS PHYSIQUES	Fréquence (1 ou 2)	SITUATIONS
Positions générales: Se tenir assis, debout ou marcher sans alternance ou possibilité de changer de position (de 90 à 120 minutes)		Si **oui**, décrire les situations qui nécessitent cet effort:
Positions générales: Se tenir assis, debout ou marcher sans alternance ou possibilité de changer de position (plus de 120 minutes)		Si **oui**, décrire les situations qui nécessitent cet effort:
Positions contraignantes: Monter ou grimper, s'agenouiller, s'accroupir, se pencher, se courber, enjamber, ramper ou adopter d'autres postures du même genre (10 à 15 minutes, moins de 5 fois par jour)		Si **oui**, décrire les situations qui nécessitent cet effort:
Positions contraignantes: Monter ou grimper, s'agenouiller, s'accroupir, se pencher, se courber, enjamber, ramper ou adopter d'autres postures du même genre (pour plus de 10 à 15 minutes, 5 fois ou plus par jour)		Si **oui**, décrire les situations qui nécessitent cet effort:
Mouvements impliquant le dos: Soulever, déposer, porter, transporter, pousser ou tirer des poids de moins de 10 kg pour plus de 60 minutes ou des poids de 10 à 25 kg pour moins de 60 minutes		Si **oui**, décrire les situations qui nécessitent cet effort:
Mouvements impliquant le dos: Soulever, déposer, porter, transporter, pousser ou tirer des poids de 10 à 25 kg pour plus de 60 minutes ou des poids de 25 kg et plus pour moins de 60 minutes		Si **oui**, décrire les situations qui nécessitent cet effort:
Mouvements impliquant le dos: Soulever, déposer, porter, transporter, pousser ou tirer des poids de plus de 25 kg et plus pour plus de 60 minutes		Si **oui**, décrire les situations qui nécessitent cet effort:

Mouvements impliquant les membres supérieurs et inférieurs: **Ajuster, appuyer, couper, scier, dactylographier, utiliser un clavier, assembler, visser, lancer, lever, frapper, maintenir, tenir, placer, déplacer, remuer, saisir, serrer, presser, etc. de façon répétitive**		Si **oui**, décrire les situations qui nécessitent cet effort:
Mouvements impliquant les membres supérieurs et inférieurs: **Ajuster, appuyer, couper, scier, dactylographier, utiliser un clavier, assembler, visser, lancer, lever, frapper, maintenir, tenir, placer, déplacer, remuer, saisir, serrer, etc. de façon éprouvante et continuelle**		Si **oui**, décrire les situations qui nécessitent cet effort:
Autres (spécifiez)		Si **oui**, décrire les situations qui nécessitent cet effort:

Conditions de travail :

Tableau de fréquence : 1 – 2 à 3 fois par semaine, la plupart des semaines.
2 – tous les jours, la plupart des semaines .

INCONVÉNIENTS OU RISQUES	Fréquence (1 ou 2)	SITUATIONS
Environnement bruyant ex.: d'un niveau sonore tel que dans une garderie, dans une cafétéria, dans un espace commun à aire ouverte avec ou sans séparateur.		Si **oui**, décrire les situations où se manifeste l'inconvénient:
Matières et odeurs rebutantes ex.: vomissures, excréments, sang, etc.		Si **oui**, décrire les situations où se manifeste l'inconvénient:
Confidentialité des renseignements ex.: stress causé par la nature confidentielle des informations.		Si **oui**, décrire les situations où se manifeste l'inconvénient:
Contrainte de temps ex.: échéanciers serrés, nombreux, simultanés, périodes de pointe, impondérables.		Si **oui**, décrire les situations où se manifeste l'inconvénient:
Contacts verbaux désagréables ou exigeants ex.: contacts difficiles, conflictuels, hostiles ou requérant de la patience, du réconfort, du tact, de la diplomatie.		Si **oui**, décrire les situations où se manifeste l'inconvénient:
Situations susceptibles de contacts physiques violents ex.: coups, morsures.		Si **oui**, décrire les situations où se manifeste l'inconvénient:
Horaire et tâches imprévisibles ex.: heures de travail et tâches multiples et non prévisibles.		Si **oui**, décrire les situations où se manifeste l'inconvénient:
Poussières, vapeurs, odeurs chimiques ex.: qui obligent à ventiler ou à porter un appareil ou un équipement protecteur.		Si **oui**, décrire les situations où se manifeste l'inconvénient:
Matières dangereuses, produits contaminants, tissus contagieux ex.: qui sont côtoyés, à proximité du travail ou manipulés (produits de nettoyage, sang, etc.).		Si **oui**, décrire les situations où se manifeste l'inconvénient:
Écarts appréciables de température ou intempéries ex.: qui obligent à des changements métaboliques.		Si **oui**, décrire les situations où se manifeste l'inconvénient:
Niveaux élevés ou bas de température ex.: qui rendent la situation inconfortable ou pénible.		Si **oui**, décrire les situations où se manifeste l'inconvénient:
Hauteur, profondeur ex.: qui rend la situation difficile ou dangereuse.		Si **oui**, décrire les situations où se manifeste l'inconvénient:
Conditions de vision difficiles (clarté, noirceur, réverbération) ex.: qui éprouvent les yeux.		Si **oui**, décrire les situations où se manifeste l'inconvénient:

Conduite de véhicules motorisés ex.: qui expose au trafic, aux accidents.		Si **oui**, décrire les situations où se manifeste l'inconvénient:
Endroits confinés ex.: où la circulation de l'air rend la présence prolongée plus difficile		Si **oui**, décrire les situations où se manifeste l'inconvénient:
Opération de machines, outils, équipements, instruments ex.: à caractère tranchant, rotatif ou avec projectiles.		Si **oui**, décrire les situations où se manifeste l'inconvénient:
Espace restreint ex.: qui rend les manipulations contraignantes.		Si **oui**, décrire les situations où se manifeste l'inconvénient:
Isolement ex.: communications rares.		Si **oui**, décrire les situations où se manifeste l'inconvénient:
Saleté, graisse ex.: sur la peau ou les vêtements.		Si **oui**, décrire les situations où se manifeste l'inconvénient:
Autres:		Si **oui**, décrire les situations où se manifeste l'inconvénient:

L'entrevue est un entretien conduit par l'analyste auprès de l'employé cible et son supérieur pour interroger interactivement sur le déroulement des activités exercées par l'employé aussi que les conditions de travail et les recommandations qu'il peut tirer via le supérieur à propos du profil d'emploi et son matérialisation chez l'employé enquêté.

C'est une enquête que l'analyste dirige en personne et rentre en contact avec l'interrogé de point de vue émotionnel, en profitant ainsi de l'occasion pour dégager quelques aspects et traits psychologiques qui orientent le comportement de l'enquêté.



Qu'est-ce que l'observation ?



L'observation consiste en une action de suivi attentif des phénomènes, sans volonté de les modifier (ou de les influencer), à l'aide d'enquêtes, d'études ou de données quantitatives. C'est une démarche qui permet de recueillir, de créer et de traiter des données quantitatives et qualitatives, pour arriver à une meilleure connaissance du sujet traité et aider à la prise de décision pour les pouvoirs publics et/ou les acteurs du territoire.

Ainsi, observer consiste à comprendre, analyser et organiser des faits mesurables, suivre leur évolution dans le temps et dans l'espace. L'observation est une démarche permettant de rendre compte de la complexité d'un territoire.

Cette approche permet de donner du sens aux données quantitatives recueillies, de vérifier la pertinence des hypothèses posées et de compléter l'analyse.

L'observation fait partie intégrante des processus d'évaluation. En effet, toute évaluation vise à mesurer les impacts d'une action, d'une politique, d'un dispositif. Ces actions ont souvent été définies sur la base d'un diagnostic. Il apparaît donc nécessaire d'actualiser et de suivre ces données, afin de savoir ce qui a pu changer et d'identifier les impacts des actions mises en œuvre. Les procédures d'évaluation reposent sur des données d'observation, on parle alors d'indicateurs de contexte.

La technique d'analyse des emplois par observation doit vous permettre de définir:

- les tâches réelles;
- les tâches essentielles et marginales, et la façon dont elles sont réellement effectuées;
- la durée spécifique de chaque tâche;
- l'importance des tâches;
- les matériels et équipements utilisés;
- les procédures à suivre;
- les conditions de travail;
- l'environnement de travail;
- les compétences essentielles requises pour chaque tâche

Un ou plusieurs spécialistes observent de bout en bout l'exécution des tâches correspondant à un poste. Cette observation est directe, immédiate, sur le lieu de travail. Elle est assez longue pour permettre d'enregistrer tous les moments du cycle des opérations. L'observation est complétée par l'analyse de tous les moyens dont dispose l'exécutant : instructions, manuel de procédures, notes de service.

Dans une démarche d'observation, il faut pouvoir répondre à ces questions :

- Observer quoi ?
- Par rapport à quel public ?
- Comment?
- Sur quel territoire ?

Autre techniques d'analyse des emplois :

On trouve d'autres techniques d'analyse des emplois :

LA MÉTHODE DES INCIDENTS CRITIQUES :

Cette méthode a été mise au point par J.-C. Flanagan. Elle implique d'établir un inventaire détaillé de toutes les anomalies, erreurs et insuffisances effectivement observées dans l'accomplissement d'une tâche et de les pondérer suivant l'influence qu'elles exercent sur les résultats normalement attendus.

Chacun des incidents critiques est décrit :

- les causes et les circonstances de l'incident ;
- les faits précis exécutés par le travailleur ;
- les conséquences visibles du comportement critique.

Les incidents critiques sont résumés et classés pour former un tableau des caractéristiques essentielles du poste. Ces catégories permettent la construction d'inventaires des comportements efficaces et inefficaces au travail. C'est une technique simple permettant d'obtenir des descriptions opérationnelles. Elle saisit les comportements effectifs.



LE JOURNAL :

Cette méthode permet d'enregistrer au jour le jour, à la semaine et/ou au mois les tâches principales exécutées par le salarié. Le titulaire du poste décrit librement ce qu'il fait.

LA CONFÉRENCE TECHNIQUE :

Il s'agit de réunir un groupe d'experts (composé, par exemple, d'un formateur et d'un salarié expérimenté). Ce groupe rassemble de l'information concernant un emploi précis et procède immédiatement à la description des tâches.



Techniques de choix

Pour choisir la méthode adéquate que l'analyste peut adopter pour effectuer dans les conditions les plus favorables son analyse d'emploi et sortir avec des résultats assez fidèles que possibles, il est préférable d'opter pour un ou plusieurs critères très judicieux à l'instar de la certitude des données, le maximum d'informations prélevées, …



Pour cela, nous proposons le tableau suivant qui regroupe les différents points forts aussi que les points faibles de chaque méthode pour une liste de critère incontournable :

Avec :

+ : Méthode compatible avec le critère.

- : Méthode non compatible avec le critère.

	Questionnaire	Entrevue	Observation
Coût optimisé	+	-	-
Quantité d'informations collectées	-	+	+
Interactivité	-	+	-
Certitude des informations	-	-	+
Minimum de Stress	+	-	-
Flexibilité (Adéquation pour les tâches complexes)	-	+	-
Spontanéité d'expression d'employé	-	+	-



Maintenant, l'analyste est censé décider, en se basant sur cette grille de critères, de choisir la méthode la plus adéquate suite aux objectifs qu'il avait fixés au début et aux moyens mis en œuvre (Budget alloué, Système fort pour la gestion des bases de données (Possibilité de mener une observation via l'archivage numérique des registres de travail),…) ;Sans oublier, la possibilité de combiner entre les différentes méthodes pour profiter des différents privilèges offerts par chaque outil d'analyse.

Description d'emploi





Pourquoi les descriptions d'emploi sont-elles importantes ?

Une description d'emploi est un outil fondamental de la gestion RH qui peut contribuer à accroître l'efficacité d'un employé et l'efficacité organisationnelle. Pour les fonctions clés des petites organisations, le Conseil RH a élaboré des profils de poste qui pourront être utilisés et adaptés selon les besoins spécifiques.

Une bonne description d'emploi aide un employé à comprendre :

- ses tâches et responsabilités;
- l'importance de son poste par rapport aux autres postes;
- comment son poste contribue à la réalisation de la mission, des buts et objectifs de l'organisation.

Les descriptions d'emploi sont aussi les pierres d'assise de la plupart des activités de gestion RH :

- elles aideront les employés à effectuer leurs tâches en respectant la mission de l'organisation;

Elles permettront à la direction d'identifier l'employé qui pourra le mieux assumer de nouvelles responsabilités, et de procéder au réaménagement des tâches.

De bonnes descriptions d'emploi contribueront à l'efficacité organisationnelle :

Recrutement

Les descriptions d'emploi servent à préparer une campagne de recrutement qui définit clairement les tâches à accomplir et les exigences requises pour le poste.

Sélection

Les questions d'entrevue, les critères d'embauche et le processus de sélection sont basés sur les tâches et exigences définies dans la description d'emploi.

Orientation

La description d'emploi permet à l'employé de comprendre les rapports entre son poste et les autres postes de l'organisation.

Formation

La description d'emploi peut servir à cerner les domaines où l'employé ne s'acquitte pas de ses fonctions de façon satisfaisante; on pourra ainsi identifier ses besoins en matière de formation.

Supervision

La description d'emploi peut être utilisée par l'employé et son superviseur pour établir un plan de travail.



Défense

S'il faut congédier un employé en raison de son piètre rendement, une description d'emploi précise, détaillée et à jour aidera votre organisation à défendre sa décision.

Gestion du rendement

La description d'emploi et le plan de travail servent à évaluer le rendement.

Rémunération

Les descriptions d'emploi peuvent servir à l'élaboration d'une structure salariale cohérente avec les exigences de chaque poste (tâches, responsabilités et compétences requises).

Modèle de description d'emploi :

Ce modèle présente les principales catégories que vous devez inclure dans les descriptions d'emploi et indique ce qu'il faut mentionner pour chaque catégorie.

Titre du poste	*Le titre officiel du poste*
Supérieur(e) immédiat(e)	*Le titre du responsable dont relève le titulaire du poste*

But du poste

Exposez brièvement la nature générale du poste, la raison pour laquelle il a été créé, et ce que le titulaire doit accomplir.

- Le but du poste est généralement exposé en quatre phrases tout au plus.

Tâches et responsabilités

Énumérez les principales tâches et responsabilités du poste en utilisant des titres et en donnant en dessous de chacun des exemples du genre d'activité en question; ce mode de présentation vous permettra de donner une présentation souple du travail à effectuer — l'employé ne sera pas découragé par un cadre rigide et n'aura pas tendance à penser: « Ce travail ne me convient pas. »

- Présentez de trois à huit tâches et responsabilités principales du poste.
- Énumérez par ordre d'importance les principales tâches et responsabilités.
- Commencez chaque énoncé avec un verbe d'action.
- Utilisez les verbes au présent.
- Utilisez un langage neutre convenant aux deux sexes, p. ex. « il ou elle ».
- Utilisez des termes généraux, p. ex. « photocopieur » plutôt que « Xerox ».
- Lorsque c'est approprié, décrivez la tâche en précisant l'endroit, le moment, la manière, la raison; p. ex., au lieu d'indiquer « accueillir les visiteurs au bureau », indiquez « accueillir les visiteurs au bureau d'une manière professionnelle et amicale ».

Évitez les mots sujets à interprétation; par exemple, au lieu d'indiquer « s'occuper du courrier reçu », indiquez « classer et distribuer le courrier reçu ».

Qualités requises

Indiquez les qualités minimales qui sont requises pour bien s'acquitter des fonctions du poste. Il s'agit des qualités que doivent posséder les candidats à ce poste.

L'énoncé des qualités requises doit respecter la législation provinciale sur les droits de la personne.

Les qualités comprennent :

- la scolarité;
- les connaissances spécialisées;
- les compétences;
- les aptitudes;
- d'autres caractéristiques, telles que les caractéristiques personnelles;
- la certification professionnelle;
- l'expérience.

Conditions de travail

Si le poste impose des conditions de travail particulières, cela devrait être précisé dans la description d'emploi. Par conditions de travail particulières, on entend une gamme de circonstances, notamment le travail régulier le soir ou la fin de semaine, des quarts de travail, le travail à l'extérieur, le travail avec des clients difficiles, etc.

Exigences physiques

Si le travail est exigeant physiquement, cela devrait être précisé dans la description d'emploi. Un travail est exigeant physiquement lorsque le titulaire du poste doit rester debout pendant de longues périodes, lever régulièrement des objets lourds, faire des tâches répétitives en ne bénéficiant que de courtes pauses, etc.

Subalternes

Énumérez les titres des personnes qui doivent être supervisées par le titulaire du poste.

Approuvé par :	*Signature de la personne à qui il incombe d'approuver la description d'emploi.*
Date de l'approbation :	*Date à laquelle la description d'emploi a été approuvée.*
Révision :	*Date à laquelle la description d'emploi a été révisée pour la dernière fois.*

Idéalement, on devrait réviser annuellement une description d'emploi et la mettre à jour aussi souvent que nécessaire.

Profil d'emploi

Le profil d'emploi, qui se distingue de la description d'emploi par son contenu beaucoup plus générique, identifie sommairement la raison d'être et les principales responsabilités d'un emploi ainsi que la qualification requise pour l'occuper. Il permet de comprendre clairement ce qui différencie les emplois d'une même famille en ce qui a trait à la complexité, à la contribution et aux compétences nécessaires et permet de voir les interrelations entre ces emplois.



Le profil d'emploi n'est pas une description traditionnelle qui liste spécifiquement chacune des tâches liées à un poste et qui tient sur quelques pages. Il constitue davantage un outil intégrateur, convivial et simple à utiliser. Le modèle proposé regroupe, en une seule page, le profil de chaque emploi inclus dans une famille d'emplois.

Famille Finance					
	Commis	**Technicien**	**Analyste**	**Chef d'équipe**	**Directeur**
Rôle					
Principales responsabilités					
Qualification requise					
Complexité					
Autonomie					
Zone d'influence					
Sphère de décision					
Superviseur immédiat					

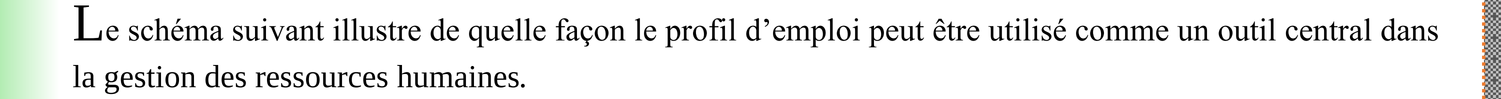
Le profil d'emploi est souvent perçu comme un outil lourd à administrer, sans valeur ajoutée et difficile à maintenir dans le temps, ce qui explique en grande partie sa faible utilisation dans les PME (petites et moyennes entreprises). Néanmoins, en structurant les pratiques et en affectant une personne à la mise à jour des profils d'emploi dans le temps, l'entreprise se donne les moyens de répondre aux principes de base d'une saine gestion des ressources humaines en matière d'équité interne; elle fait aussi en sorte de prévenir certains symptômes qui peuvent freiner la croissance éventuelle de l'entreprise tels qu'un taux de roulement élevé, la perte d'employés clés et la difficulté d'attirer des candidats présentant un haut potentiel pour l'entreprise.



Outil central à la gestion des ressources humaines :

Lorsqu'il est bien conçu, le profil d'emploi a l'avantage de venir clarifier les attentes de l'employeur envers ses employés. À cet égard, il est faux de prétendre que chaque employé connaît clairement les attentes de son employeur. Pour certains employés, il peut s'agir d'une source importante d'anxiété et de démobilisation, puisqu'ils ne savent pas où diriger leurs efforts et s'ils font les bonnes choses ou non. En ayant un profil d'emploi qui précise clairement les responsabilités reliées à un emploi, les ambiguïtés et les possibilités d'incompréhension sont réduites considérablement et la communication des attentes entre l'employé et le gestionnaire est facilitée. De plus, l'outil permet aux gestionnaires de visualiser et de comprendre la nature de chaque emploi, ce qui aide à la gestion du rendement des employés en fonction de leur évolution.

Le profil d'emploi permet également de connaître la valeur relative des emplois et de les regrouper par niveau afin d'aligner, entre autres, les pratiques de rémunération et de formation et les stratégies de recrutement. Parallèlement, le profil d'emploi s'avère encore plus utile aux entreprises qui doivent se conformer à la Loi sur l'équité salariale, car il permet aux personnes qui évalueront les emplois de comprendre leur nature et de bien les évaluer.



Le schéma suivant illustre de quelle façon le profil d'emploi peut être utilisé comme un outil central dans la gestion des ressources humaines.

Utilité du profil d'emploi en gestion des ressources humaines

Développement des compétences	Recrutement
• Identification des compétences clés à développer par famille d'emploi. • Analyse stratégique des besoins de formation. • Conceptualisation de programmes de formation alignés sur les besoins d'affaires.	• Affichage de poste – précision du profil recherché. • Optimisation de la qualité du recrutement par une compréhension approfondie des emplois de la part des recruteurs.
Gestion des talents/relève	**Rémunération**
• Élaboration des plans de carrière des employés (particulièrement des hauts potentiels qui recherchent principalement des opportunités d'avancement). • Identification des emplois clés de l'entreprise pour lesquels des aspirants doivent être identifiés et développés pour assurer la pérennité de l'entreprise.	• Évaluation des emplois. • Développement et gestion de structures salariales. • Analyse comparative au marché – appariement des emplois. • Réalisation et maintien de l'équité salariale.
Gestion du rendement	
• Établissement des attentes de rendement de chaque employé par le gestionnaire. • Rétroaction sur la réalisation ou non des responsabilités clés.	

Qu'est-ce que l'évaluation des emplois?

L'évaluation des emplois est le processus systématique qui permet d'établir la valeur relative des emplois au sein d'une organisation. Afin d'évaluer quelle est, pour l'employeur, la valeur du travail effectué ainsi que la hiérarchisation des emplois qu'il offre, il convient de faire une analyse exhaustive des tâches, responsabilités, connaissances et compétences nécessaires pour chaque poste. Il est important de se rappeler que l'évaluation des emplois est une mesure de la relativité interne des postes, et non une évaluation des titulaires de ces postes. Cette analyse peut aussi contribuer à une bonne conception des tâches (du fait qu'elle définit le contexte organisationnel de même que la valeur des emplois) ainsi qu'aux processus d'embauche et de promotion (car cet exercice comporte une analyse des aptitudes et des compétences nécessaires pour satisfaire aux exigences d'un poste).

Quand vient le temps de déterminer le salaire des employés d'une organisation, l'évaluation des emplois sert de justification et fournit une approche cohérente. On appelle « équité interne » la pratique consistant à offrir une rémunération équitable en se basant sur la valeur relative des emplois offerts par une organisation. L'évaluation des emplois peut être utilisée de façon indépendante, bien qu'elle fasse habituellement partie d'un système de rémunération visant à fixer des fourchettes salariales appropriées pour tous les postes. Ce processus permettra d'avoir en place une structure de rémunération juste et défendable, qui rémunère les employés de façon équitable, selon la valeur de leur travail.



Quand effectuer une évaluation des emplois ?

Le processus d'évaluation des emplois doit être effectué après une analyse des emplois, mais avant d'élaborer un programme de rémunération. L'évaluation d'emploi doit être faite pour chaque nouveau poste afin de s'assurer que l'organisation embauche au bon niveau, selon les tâches, la qualification et les responsabilités liées au poste. Cette évaluation doit aussi être effectuée lorsqu'un emploi est modifié de façon substantielle afin de refléter le nouveau rôle de son titulaire — c'est ce qu'on appelle la reclassification ou la réévaluation.

L'objectif est de cerner ce qui est nécessaire pour assurer un rendement et/ou une progression qui soient satisfaisants. Il faut donc utiliser les mêmes critères au moment du recrutement, de la fixation des buts et des attentes, de la reconnaissance des réalisations

Méthodes d'évaluation des emplois

Choix de Méthode

Plusieurs approches ou méthodes s'offrent aux organisations aux fins de l'évaluation des emplois. Par souci d'équité, de transparence et d'efficience, il est recommandé d'adopter une seule approche ou une seule méthode d'évaluation des emplois, et de l'appliquer à l'ensemble des emplois de l'organisation.

Méthodes d'évaluation des emplois

Classement hiérarchique des emplois :
Classer les emplois par ordre d'importance.

Classification des emplois :
Classer les emplois selon des spécificatiosns prédéterminés .

Évaluation par points et facteurs :
Classer des emplois selon la valeur toatle des points affectés à chaque critére.

Comparaison de critères :
Classer les emplois selon la valeur totale monétaire attribuer à chaque critére.

Évaluation par points et facteurs

Cette approche est largement utilisé dans les organisations, elle a pour but d'évaluer les emplois selon des critères (facteurs et degrés déterminés). Des points sont attribués pour les différents critères, et sont additionnés afin d'établir une valeur totale et de déterminer le niveau de salaire approprié.

Pour ce faire il faut suivre les 3 étapes suivantes afin de dresser un tableau pour l'évaluation des emplois :



Choix des facteurs d'évaluation

Les facteurs peuvent être définis comme des éléments qui permettent d'apprécier la valeur d'une personne dans l'exécution des taches de son emploi.

Dans les facteurs, on trouve :

•*les qualifications requises;*
•*les responsabilités assumées;*
•*les efforts requis;*
•*les conditions dans lesquelles le travail est effectué.*

Les qualifications requises	• ce facteur mesure : •*les connaissances nécessaires.* •*la formation académique.* •*l'expérience professionnelle...*
Les responsabilités assumées	• Ce facteur mesure le niveau de responsabilité lié à: •*l'exercice des taches habituel.* •*la décision et actions prises.* •*la communication verbale et écrite requises.* •*la santé et sécurité des personnes.* • *la Supervision.*
Les efforts requis	• L'effort mental requis mesure le niveau lié à : •*la concentration et l'attention sensorielle.* •*la maitrise de soi.* • L'effort physique requis .
les conditions de travail	• ce facteur mesure le niveau d': • *Environnement physique* • *Environnement psychologique*

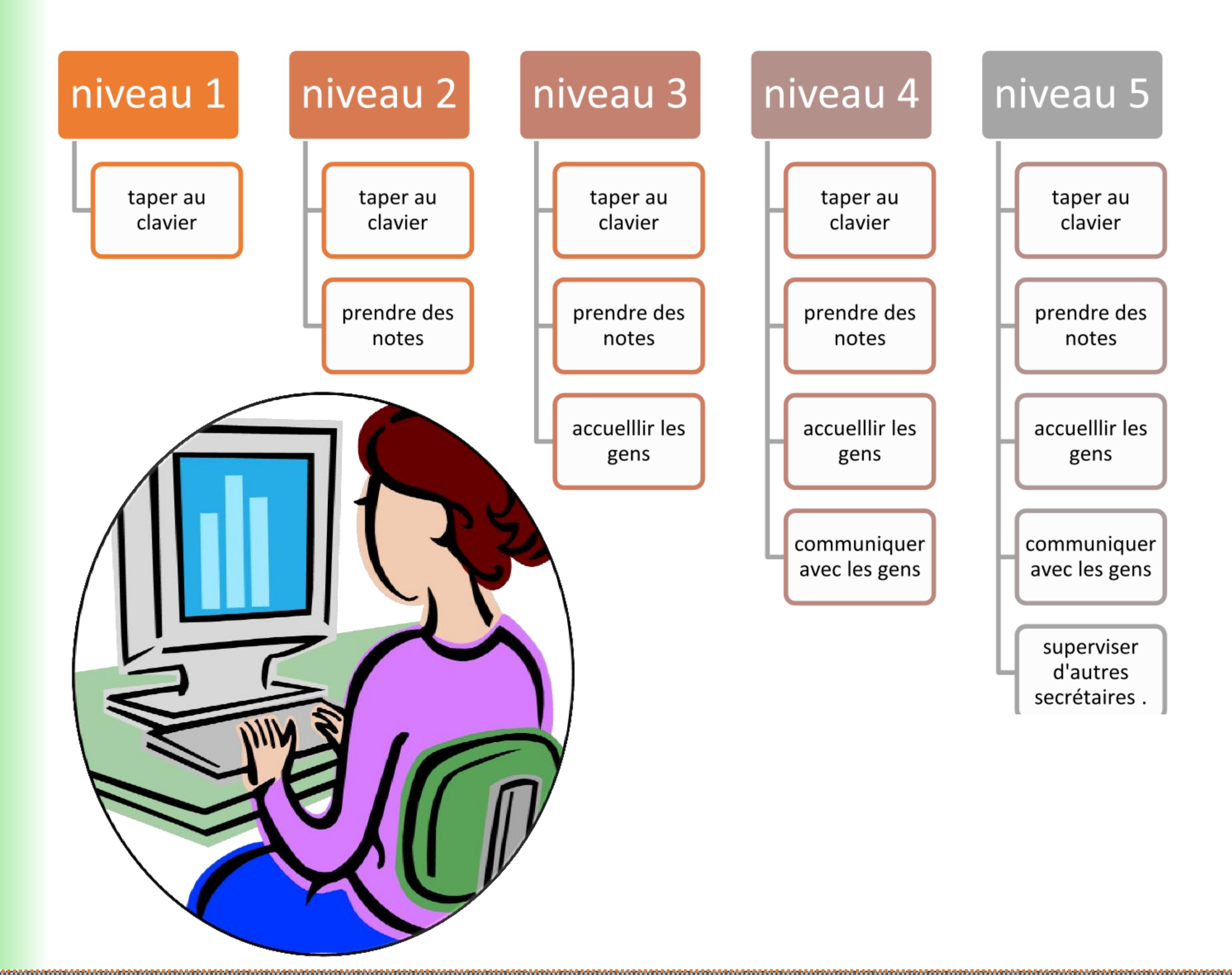
Détermination des niveaux

Chaque sous-facteur comprend des niveaux ou degrés qui permettent d'établir des différences entre les catégories d'emplois évaluées. Il est important que la gradation des niveaux présente une progression constante. On devra aussi porter une attention particulière aux chevauchements entre les niveaux.

Par exemple, une fois les facteurs et les niveaux définis, votre méthode pourrait prendre la forme suivante :

Facteurs	Niveaux						
Qualifications requises	1	2	3	4	5	6	7
Responsabilités assumées	1	2	3	4	5	6	
Effort mental requis	1	2	3	4	5	6	
Effort physique requis	1	2	3	4	5		
Conditions de travail	1	2	3	4	5		

Exemple : Description des niveaux pour le poste de secrétaire



La pondération des facteurs

La pondération représente la valeur ou l'importance accordée à chacun des facteurs. Habituellement, la pondération varie d'un facteur à l'autre et reflète sans discrimination les valeurs et la mission de votre entreprise.

Par exemple, une entreprise peut choisir d'accorder une pondération plus importante aux responsabilités, tandis qu'une autre mettra l'accent sur l'effort.

En matière d'équité salariale, le poids accordé aux quatre grands facteurs varie généralement entre les bornes suivantes :

Les facteurs	Le poids
Les qualifications requises	de 20 à 35 %
Responsabilités assumées	de 25 à 30 %
l'effort requis	de 20 à 40 %
Conditions de travail	de 5 à 15 %

La détermination du nombre de points pour chaque niveau peut être réalisée selon une progression arithmétique *(par l'addition d'une constante entre les niveaux)* ou géométrique *(par la multiplication d'une constante entre les niveaux) :*

Niveau	1	2	3	4	5
Progression arithmétique	25	50	75	100	125
Progression géométrique	10	20	40	80	160

Exemples de pondération

Vous optez pour une méthode d'évaluation qui comporte cinq facteurs, dont le nombre de niveaux diffère, et vous retenez les pourcentages suivants pour chacun des facteurs :

- *Qualifications requises :* 35 %
- *Responsabilités assumées :* 30 %
- *Efforts requis :* 29 % (24 % pour l'effort mental et 5 % pour l'effort physique)
- *Conditions de travail :* 6 %



Vous décidez d'une pondération avec progression arithmétique qui pourrait être la suivante :

	Niveaux								
Facteurs	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**total**	**%**
Qualifications requises	50	100	150	200	250	300	350	350	35 %
Responsabilités assumées	50	100	150	200	250	300		300	30 %
Effort mental requis	40	80	120	160	200	240		240	24 %
Effort physique requis	10	20	30	40	50			50	5 %
Conditions de travail	10	20	30	40	50	60		60	6 %
Total de points								1 000	100 %

Grille d'évaluation générale



Nom

Prénom

Date

Poste

Entreprise

Interactions professionnelles

	0 Non	1 Moyen	2 Oui	3 Oui ++
Le collaborateur participe activement aux différents échanges professionnels·				

Compétences dans le poste

	0 Non	1 Moyen	2 Oui	3 Oui ++
Le collaborateur est totalement autonome dans ses fonctions·				
Le collaborateur rempli les objectifs assignés.				
Le collaborateur est force de proposition dans son domaine d'expertise.				

Auto-motivation

	0 Non	1 Moyen	2 Oui	3 Oui ++
Le collaborateur se montre enthousiaste au quotidien.				
Le collaborateur est intrinsèquement motivé.				
Le collaborateur encourage les autres.				

Progression personnelle

	0 Non	1 Moyen	2 Oui	3 Oui ++
Le collaborateur met à profit les feedbacks qui lui sont donnés				
Le collaborateur cherche à progresser de lui-même.				
Le collaborateur met à jour ses connaissances.				

Adaptation aux changements

	0 Non	1 Moyen	2 Oui	3 Oui ++
Le collaborateur perçoit les changements comme des opportunités.				
Le collaborateur est acteur de l'évolution des pratiques professionnelles.				
Le collaborateur fait preuve de souplesse dans son organisation.				

Evolution envisagée

	0 Non	1 Moyen	2 Oui	3 Oui ++
Le collaborateur a envie de progresser professionnellement.				
Le collaborateur se donne les moyens de réaliser ses ambitions.				
Le collaborateur anticipe les évolutions de sa fonction.				

Créativité

	0 Non	1 Moyen	2 Oui	3 Oui ++
Le collaborateur a souvent de nouvelles idées dans son travail.				
Le collaborateur arrive à penser au-delà de l'existant.				
Le collaborateur fait preuve d'imagination pour résoudre les problèmes.				

Notice

Une fois la grille complétée, calculez - pour chaque trait du self leadership - un total en additionnant simplement les points obtenus par votre candidat sur chacune des questions.

Notes personnelles :

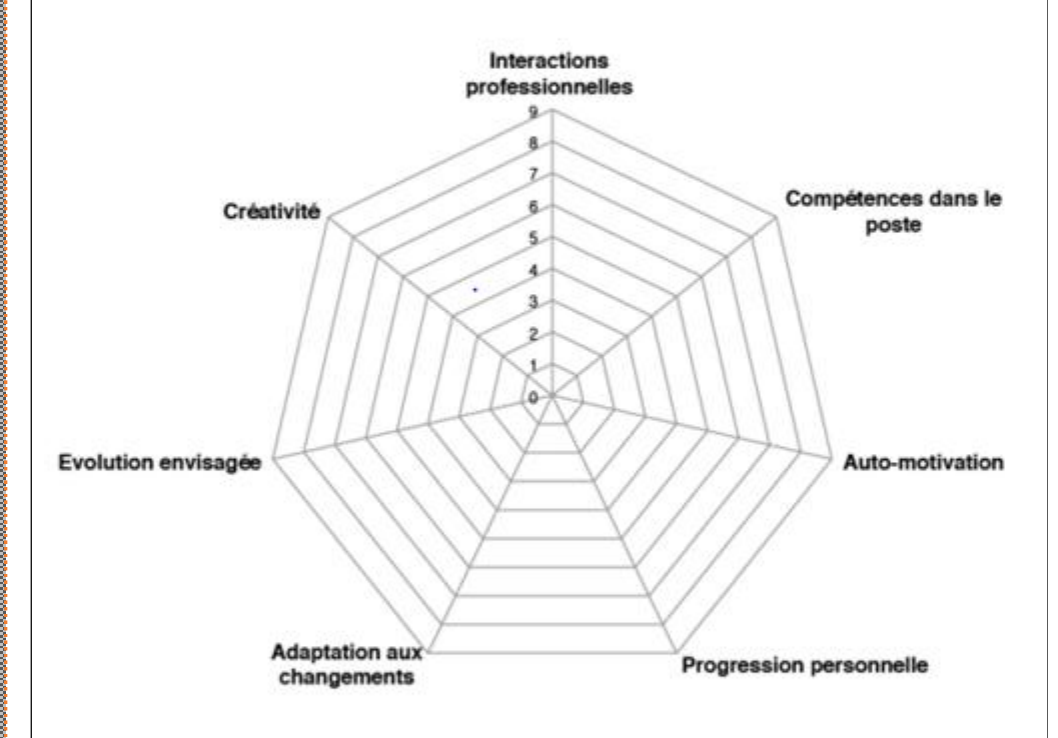


Nom

Prénom
Date

Poste

Entreprise



Notice

Une fois le total de points calculé sur les 7 facteurs généraux, reportez ces totaux sur le graph ci-dessous puis liez les points entre eux afin d'obtenir le graph en radar du collaborateur.

Notes personnelles :